

КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ
Кафедра экономической теории

И.К. НИЗАМУТДИНОВ

Сборник ситуационных задач (кейсов)
по учебной дисциплине
«Институциональная
экономика»

Казань 2013

Рецензенты:

канд. экон. наук, доцент **О.Г. Бодров**

канд. экон. наук, доцент **И.А.**

Кабашева

Низамутдинов И.К.

**Сборник ситуационных задач (кейсов) по учебной дисциплине
«Институциональная экономика» / И.К. Низамутдинов. – Казань:
Казанский университет, 2013. – 54 с.**

Обсуждена на заседании кафедры экономической теории

Протокол № 2 от 25.10.2013 года.

Утверждена на заседании кафедры экономической теории

Протокол № 2 от 25.10.2013 года.

© Казанский университет, 2013

© Низамутдинов И.К., 2013

ВВЕДЕНИЕ

Метод кейсов (англ. Case method, кейс-метод, кейс-стади, case-study, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Сборник ситуационных задач (кейсов) предназначен для проведения практических занятий по дисциплине «Институциональная экономика» и подготовлен в соответствии с Программой дисциплины «Институциональная экономика» для студентов, обучающихся по специальности «Экономика». В Сборнике в качестве заданий предлагаются выполнение кейсов, в тематику которых включены основные и наиболее сложные в самостоятельном изучении темы. Цель выполнения кейсов по институциональной экономике состоит в закреплении и углублении знаний, полученных в ходе лекций и семинаров, самостоятельной работы, отработке практических навыков студентов по решению конкретных хозяйственных задач и проблем, рассматриваемых в курсе «Институциональная экономика». Сборник тематических кейсов будет способствовать освоению студентами методов решения типовых проблем и ситуационного анализа и для этих целей содержит описание конкретных ситуаций.

Форма контроля: самостоятельное внеаудиторное письменное решение задач (кейсов) и последующее обсуждение на занятии, устная защита заданий и ситуаций на занятии в соответствии с поставленными вопросами по теме.

Работа студентов над решением кейса оценивается по стандартной пятибалльной системе с учетом следующих типовых критериев:

1. Оценка «отлично» выставляется по следующим критериям: изложение материала логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; студент организует связь теории с практикой.

2. Оценка «хорошо» выставляется по следующим критериям: студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические

знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.

3. Оценка «удовлетворительно» выставляется по следующим критериям: студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.

4. Оценка «неудовлетворительно» выставляется по следующим критериям: отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Тема 1. Неинституциональная экономическая теория: институты в экономическом анализе.

Кейс 1.1. Формальные и неформальные институты. Как бороться со списыванием студентов?

Студентов отчисляют за списывание, вычисленное с помощью программы¹

Профессор физфака университета штата Виргиния Лу Блумфилд (Lou Bloomfield), прослышав о многочисленных случаях плагиата среди студентов, написал специальную компьютерную программу, которая в течение 50 часов анализировала заложенные в нее студенческие работы на предмет совпадения текстовых фрагментов. После окончания анализа программа выдала результаты, показавшиеся профессору вопиющими – выяснилось, что большинство студентов заимствуют значительное количество готовых текстов для своих работ из Интернета, а также из работ других студентов. По требованию профессора в университете было начато специальное расследование, в ходе которого был составлен список из 122 студентов и выпускников. Студентов теперь могут исключить из вуза, а выпускников – лишить диплома, сообщает «Associated Press». Сотрудники университета надеются, что этот показательный процесс поможет другим, пока не пойманным, студентам осознать в чем, все-таки, заключается суть высшего образования. Кроме того, сотрудники

¹ URL: <http://www.lenta.ru/internet/2001/05/11/plagiarism>

признали, что в настоящее время с развитием компьютерной техники процесс заимствования чужих текстов сильно упростился по сравнению с предыдущими десятилетиями, когда информацию из книг или чужих работ надо было переписывать или перепечатывать вручную.

Из интервью с Радаевым В.В.²

Сегодня проблема плагиата существует во всех учебных заведениях. Но мы хотим, чтобы наш университет (ГУ–ВШЭ) был особенный, лучший. Поэтому мы сейчас и активизируем борьбу с плагиатом. Подготовили документ. В нем грамотно расписано, что могут и что должны делать преподаватели, поймавшие студента на плагиате, списывании или подлоге. И меры предусмотрены строгие – вплоть до отчисления. При этом студент должен быть гарантирован и от ошибки преподавателя, от произвола. Права учащихся тоже необходимо защищать. Поэтому студент имеет право на апелляцию. Но если вина доказана, наказание должно быть строгое. Как преподаватель я лично все правила объявляю на первом же занятии. И к плагиату отношение очень простое: при обнаружении сразу ставится «неуд». Приговор окончательный и обжалованию не подлежит. Да и зачем спорить, если правила всем известны заранее. О рисках списывания предупреждаю без устали. Если кто-то списал у соседа, оба получают «неуд». Но не все сводится только к списыванию и плагиату. Еще существует такая мерзкая вещь как подлог. Это когда один студент сдает за другого зачет или экзамен по каким-то фиктивным, подложным документам. Один такой случай был обнаружен и у нас. Мы за это студента отчислили. Пока больше никто повторить не рискнул. Принимаем превентивные меры. Что касается плагиата, повторяю, будем за это тоже безжалостно отчислять. Халявы ни в жизни, ни в учебе быть не должно.

Вопросы:

- 1. Почему студенты, зная о существующих формальных правилах, следуют неформальным правилам?*
- 2. Как в этом примере соотносятся формальные и неформальные правила?*
- 3. Охарактеризуйте неформальный институт, существующий в студенческой среде (правило плюс санкция).*

Источник: Формальные и неформальные институты: Как бороться со списыванием среди студентов [Электронный ресурс]: [Студентов

² URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/219926.html>

отчисляются за списывание, вычисленное с помощью программы] // Econline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.— URL: <http://www.econline.edu.ru/quest/institutions/case/31>

Кейс. 1.2. Формальные и неформальные институты: электронный кондуктор и честный «заяц» – эффективность неформальных институтов.

Новая система оплаты проезда провоцирует пассажиров не платить за проезд в городских автобусах³

Не будем в очередной раз расписывать все многочисленные недостатки новой системы, а расскажем о ее неэффективности в борьбе с безбилетниками. С точки зрения турникета, «зайцем» считается пассажир, зашедший в салон автобуса без отметки билета. Естественно называть «зайцем» и пассажира, не имеющего права на льготы, но пользующегося чужой льготной карточкой.

«Зайцы» в Зеленограде делятся на три вида:

1. Классические «зайцы». Это пассажиры, которые не платят за проезд и вообще игнорируют турникет как таковой. Для безбилетного прохода в автобус существует множество способов. Основные из них: проход через задние двери; проход вдвоем; подлезание под турникет или перепрыгивание.

Самый простой и быстрый способ – зайти через заднюю дверь. Практически на каждой остановке находится хоть один пассажир, который хочет выйти, и поэтому задние двери почти всегда открываются. Конечно, водители посматривают за дверями, и даже пытаются отсекал входящих. Однако эти попытки зачастую приводят к тому, что двери захлопываются не перед входящими, а перед выходящими пассажирами. Тем более, что многие пассажиры проявляют солидарность и сначала дают другим войти, а потом уже сами выходят. Причины этой солидарности рассмотрим чуть ниже, когда будем рассказывать про честных «зайцев». В целом, проход через заднюю дверь не представляет собой ничего сложного и легко осуществим на всех остановках, кроме конечных.

2. Псевдольготники. Это те, кто честно проходит через турникет, но предъявляет ему чужой бесплатный проездной. Многие льготники, особенно пенсионеры, редко едущие общественным транспортом, отдают

³ URL: http://www.turniketam.net/pr_stowaway.php

свои карточки родственникам и знакомым, которые ими и пользуются. Препятствий для этого нет никаких: турникет не способен отличать льготника от его родственника. Водитель же за этим не следит, да и ему просто не до этого: средняя скорость передвижения автобусов по городу с учетом остановок и так крайне мала, не хватало еще тратить время на проверку каждого пассажира.

3. Честные «зайцы». Это люди, имеющие при себе проездной билет, но желающие быстрее добраться до места назначения. Они по возможности стараются зайти в заднюю дверь, чтобы уменьшить время стоянки автобуса на остановке, и тем самым уменьшить свое время в пути, а также время в пути других пассажиров автобуса. На посадку одного пассажира в автобус через турникет требуется в среднем 5 секунд, и если через заднюю дверь пройдет 12 человек, то автобус доедет быстрее на одну минуту. Конечно, один пассажир погоды не сделает, но если их будет много, то результат будет налицо. Как уже упоминалось ранее, многие пассажиры помогают войти другим, умышленно задерживаясь при выходе. Это явление постепенно носит все больший характер: людям надо быстрее доехать, а не стоять по несколько минут на каждой остановке. А доехав быстрее сами, они дают возможность доехать быстрее и другим. Действует принцип: сегодня я тебя пустил, завтра ты меняпустишь. Но эти люди – отнюдь не безбилетники: у них есть проездные, удостоверения, но им надо ехать, а не стоять.

Ко всему вышеизложенному стоит добавить то, что автобусы почти никогда не проверяются контролерами, то есть пассажиры, обманывая турникет, абсолютно ничем не рискуют. Работает принцип метро: прошел без билета – дальше бояться нечего. А уж последней категории – честным «зайцам» – уж тем более нечего бояться контролеров: билет-то у них есть. Таким образом, слова властей о трехкратном увеличении сборов и о сотой доли процента людей, проходящих в обход турникета, кажутся мифом. Может быть, на первых порах выручка и поднялась: ведь стоимость проезда увеличилась, и за турникетами следили кондукторы. Однако потом пассажиры наловчились не только проходить через турникеты, но и обходить их. Тем более, что речь идет не столько о том, как бесплатно доехать, сколько о том, как доехать с минимальной потерей времени. Ведь получается, что честно оплачивая свой проезд, мы сами себя задерживаем. А раз так, то можно говорить о том, что турникеты попросту провоцируют людей на безбилетный проезд.

Вопросы:

1. *Какие неформальные институты действуют в этой ситуации (правило плюс механизм, обеспечивающий его выполнение)?*
2. *Почему люди следуют неформальным правилам?*
3. *Как неформальные правила соотносятся с формальными правилами?*
4. *Почему формальные правила не работают?*

Источник: Формальные и неформальные институты: электронный кондуктор и честный «заяц» – эффективность неформальных институтов [Электронный ресурс]: [Новая система оплаты проезда провоцирует пассажиров не платить за проезд в городских автобусах] // Eonline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.— URL: <http://www.eonline.edu.ru/quest/institutions/case/32>

Тема 2. Теория транзакционных издержек.

Кейс 2.1. Классификация транзакционных издержек Милгрона – Робертса и искусство управления государством⁴

Ослаблению соперничества сверхдержав на завершающем этапе «холодной войны» сопутствовало и ослабление порядка. С одной стороны, от Советского Союза отошли его сателлиты в поисках собственных нестандартных и эксцентрических орбит. С другой стороны, в результате распада самого Союза его арсеналы рассыпались и подверглись разграблению, появились новые потребители военной продукции, а эксперты, обладающие знаниями в сфере современных военных технологий, покинули страны, которая больше не могла платить по счетам. <...> [Необходимо] осознать всю сложность создания единого фронта против тех, кто способствует расползанию ядерного оружия, хотя бы против тех, кого в обществе называют государствами-изгоями. <...> [Ричард Батлер] приводит новые факты, подтверждающие безответственность таких стран, как Китай, и в особенности Франция с Россией, в отношении своих международных обязательств. <...> Если это и есть образец международного сотрудничества в подобных вопросах, то лучше поискать другие пути. Более общий и более важный вывод <...> заключается в том, что чрезвычайно трудно удержать страны, решившие

⁴ Тэтчер М. Искусство управления государством. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. с. 73–85

приобрести оружие массового уничтожения, от этого намерения. Если мониторинг и контроль деятельности даже такой страны, как Ирак, который потерпел поражение в войне и на который оказывается давление и налагаются санкции, настолько затруднен, то что уж говорить о менее открытых для контроля странах? Фактически процесс распространения не прекращается. В определенной мере это результат неспособности Запад остановить утечку технологий. Не много толку и от международных соглашений о контроле над вооружениями. Конвенция о запрещении биологического оружия так и не смогла прекратить разработку этого наиболее ужасного оружия просто потому, что выполнение ее положений практически невозможно проверить. То же самое можно сказать и о Конвенции о запрете химического оружия. Последствия принятия этих конвенций по крайней мере относительно нейтральны. Однако этого нельзя сказать о договоре о всеобъемлющем запрещении ядерных испытаний. <....> От ядерного оружия нельзя избавиться в принципе. Таким образом, мир без ядерного орудия – это плод фантазии. Реальный вопрос, следовательно, в том, намерены Запад и Америка сохранить первенство перед потенциальными ядерными конкурентами или нет. <...> «Чем менее привлекательны ядерные вооружения для Соединенных Штатов в стратегическом плане, тем больше они и другие средства массового уничтожения притягивают внимание враждебных сил и прочих «изгоев». <...> Договор о контроле над вооружениями, который наносит наибольший ущерб и практически лишен смысла <...> – это Договор об ограничении средств противоракетной обороны (ПРО). <...> Договор запрещал как Соединенным Штатам, так и Советскому Союзу размещать стратегические противоракетные системы, способные защищать всю территорию страны. Он, кроме того, запрещал разработку, испытание и размещение любых средств, кроме ограниченной наземной системы фиксированного базирования. <...> В основе договора лежала доктрина гарантированного взаимного уничтожения. По существу, она упиралась на уверенность в том, что, пока каждая из сверхдержав остается абсолютно уязвимой для ответного ядерного удара, ни одна из них не решится начать ядерную войну. Практика же никогда полностью не совпадает с теорией. <...> [Но] именно отсутствие системы ПРО подталкивает руководителей государств-изгоев к приобретению ракет и созданию оружия массового уничтожения. Развертывание же глобальной системы ПРО будет сдерживать их стремление к накоплению арсеналов, так как вероятность достижения целей ракетного удара значительно снизится. <...> Мы

должны признать, что угроза применения баллистических ракет с ядерными зарядами или другими средствами массового уничтожения реальна <...>. Мы должны признать, что дипломатические и прочие средства, направленные на ограничение распространения вооружений, малоэффективны.

Вопросы:

1. *С помощью классификации транзакционных издержек Милгрона – Робертса покажите, почему международные конвенции о запрещении оружия массового поражения являются неустойчивыми.*
2. *Опишите ситуацию с продажей и покупкой оружия массового уничтожения в терминах проблемы кооперации.*
3. *Что является кооперативным равновесием?*
4. *Какое равновесие будет складываться?*
5. *Что мешает достижению кооперативного равновесия? Каковы способы достижения кооперативного равновесия?*

Источник: Классификация транзакционных издержек Милгрона – Робертса и искусство управления государством [Электронный ресурс]: [Ослаблению соперничества сверхдержав на завершающем этапе «холодной войны» сопутствовало и ослабление порядка] // Econline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.— URL: <http://www.econline.edu.ru/quest/institutions/case/573>

Кейс 2.2. Транзакционные издержки получения высшего образования.

1. В Россию пришел единый экзамен Более мучительной процедуры поступления в вуз, чем в России, придумать трудно, и такого нет ни в одной стране мира. Все знают: школьные экзамены ничего не стоят. Нервы себе дети, конечно, портят, но вузам это глубоко безразлично. На переходе от школы в вуз родители тратят более 1 миллиарда долларов. На репетиторов (их нанимают не в последний год, а за два, а то и за три года до поступления), на дополнительные занятия в школе, наконец, на элементарные взятки. Не говоря уже о проезде из дальних регионов в Москву или даже в областной центр, расходы на подготовительные курсы и просто на то, чтобы жить в чужом городе во время экзаменов. Но самое главное, что никакие экзамены не дают представления о том, насколько будущий студент и специалист сознательно выбрал этот вуз и эту

профессию. По архаичной системе отечественного высшего образования к профессии начинают целенаправленно готовить с первого курса, что уже давно признанно не самым лучшим способом. Гораздо эффективнее два-три года глубоко осваивать гуманитарный слой культуры, а уж потом становиться экономистом, врачом или юристом. Вспомните – сколько ваших сокурсников сознательно выбрали профессию уже на первом курсе? Сколько из них добились успеха по избранной специальности? Уверен – единицы, а многие добились его совсем не в той области, к которой готовились в институте.

2. Покупка диплома в России в последнее время стала очень актуальной темой. Сейчас в России сложилась довольно своеобразная ситуация с образованием и трудоустройством. Многие работодатели взяли на вооружении псевдо-западную модель – то есть они стремятся брать на работу только тех, кто имеет диплом о высшем образовании. Мы называем такую модель «псевдо-западной», так как в подавляющем большинстве случаев наличие такого диплома нужно работодателям только для «галочки». Парадоксально, но при этом многих работодателей действительно больше интересует именно диплом, а вовсе не знания! И очень многим специалистам, в том числе с большим стажем, ничего не остается кроме как идти за дипломом на заочные или вечерние отделения российских ВУЗов. Обращаем внимание, идти именно за дипломом, а не за знаниями! При этом очевидно, что этим людям приходится платить за обучение большие деньги и, помимо этого, терять драгоценное время, которое можно было бы вместо этого посвятить дальнейшей карьере.

3. На работу – с липой в кармане. Судя по объявлениям о вакансиях, высшее образование необходимо чуть ли не каждому из желающих найти хорошую работу. Что же в этой ситуации делать тем, у кого нет ни заветных вузовских «корочек», ни времени на учебу? Может быть, стоит купить себе диплом и не мучаться? Говорят, сделать это совсем не сложно: в обмен на свои «зеленые» вы приобретете такой документ, что «комар носа не подточит». Наш корреспондент решил проверить, так ли это на самом деле, и действительно ли можно получить работу с «липой» в кармане. Все по 200 долларов. В Москве есть несколько общеизвестных мест, где можно купить любой документ. В первую очередь это метро. Двух женщин с обычными картонными табличками, на которых от руки было написано «Дипломы, аттестаты», я нашла на станции «Проспект Мира». – А МГУшный диплом сможете сделать? – спросила я, подойдя поближе. – Конечно! Любой вуз, любой факультет, с «орлами» или

советским гербом на обложке – на ваш выбор. Естественно, я поинтересовалась стоимостью «корочек». – Дипломы идут по 200 долл. , – сказала одна из женщин. – Если для вас это дорого, давайте оформим свидетельство о повышении квалификации. Оно дешевле, всего 100 долл. – Нет, мне нужен именно диплом, – ответила я. – Но прежде чем брать, хотелось бы посмотреть на бланк. Женщины объяснили, что при себе бланков не держат, они у них в машине на улице. Мы поднялись наверх и молодой человек, назвавшийся Олегом, откуда-то из-под сиденья достал несколько синих бланков и протянул один из них мне. Качество на мой неискушенный взгляд было вполне приличным, если бы я не знала, что это «липа», то вряд ли бы догадалась. Но то я, а то – руководство компаний. Вдруг они заметят в бланке что-то такое, на что я не обратила внимания, и захотят убедиться в подлинности документа? – Проверку такой диплом не выдержит, – честно признался Олег. – Чтобы никто не смог придраться, его нужно зарегистрировать в вузе. Мы за такое не беремся, этим занимаются другие фирмы. Но имейте в виду: обращаясь к ним, вы сильно рискуете: вас могут элементарно обмануть. Скажут, что «провели» диплом по всем правилам, вы заплатите кругленькую сумму, а получите точно такой же документ, как наш. Проверить- то вы этих продавцов не сможете, всем подряд информацию о своих выпускниках вузы не сообщают. Да и длиться такое оформление будет неизвестно сколько. А у нас вы сегодня вносите предоплату, сообщаете все необходимые данные и уже завтра забираете готовый диплом.

Еще одно место встречи продавцов и покупателей высшего образования – Интернет. На виртуальных «барахолках» предложения – на любой вкус и цвет, в том числе и от тех, кто берется сделать документ, практически не отличающийся от официального. Отправив послание по одному из таких электронных адресов, в ответ я получила письмо с расценками. Если верить его автору, зарегистрированные дипломы стоят от 2–2,5 тыс. долл. и выше, деньги переводятся на указанный счет в банке. К письму был прикреплен файл с табличкой. В нее мне предлагали внести данные, которые я бы хотела видеть в своем дипломе. Предоставить мне готовые корочки автор письма обещал примерно через неделю после того, как денежки «упадут» на его счет.

Доверяют, но проверяют. Побывав в роли покупателя заветных «корочек», я решила «примерить» на себя роль работодателя, пожелавшего проверить подлинность предъявленного ему документа. Может быть, Олег, продавец из метро, был действительно прав, и ни один

вуз не дает сведения о своих выпускниках? Начала, естественно, с МГУ. Звоню в учебную часть журфака. Представляюсь менеджером по кадрам одной из солидных московских компаний. Интересуюсь, как я могу узнать, действительно ли один из кандидатов на нашу вакансию закончил университет. – Конечно, можете, – тут же отвечают мне. – Как, вы говорите, зовут вашего кандидата? Как видите, все оказалось предельно просто. Один звонок – и все тайное станет явным. Позвонив еще в несколько московских вузов, я спросила, часто ли к ним обращаются работодатели с просьбой проверить подлинность дипломов. «Не часто, но бывает, – отвечали практически везде.

Подведем итоги. Итак, купить диплом в Москве не проблема. Но и проверить ваши «корочки» работодателю при желании тоже не составит особого труда. Так что советуем перед покупкой тщательно взвесить все «за» и «против». Возможно, приобретя документ о высшем образовании, вы и получите желаемую работу, но хочется ли вам жить в постоянном страхе? Ведь с этих пор над вами нависнет «дамоклов меч» разоблачения. Если же оно действительно произойдет, увольнение – не самое худшее из того, что вас ожидает. В статье 327 Уголовного кодекса РФ говорится о том, что наказанию подлежат не только изготовители подделок, но и те, кто этими подделками пользуется. Дословно в законе говорится следующее: «использование заведомо подложного документа наказывается штрафом в размере от ста до двухсот минимальных размеров оплаты труда или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного до двух месяцев, либо обязательными работами на срок от ста восьмидесяти до двухсот сорока часов, либо исправительными работами на срок до двух лет, либо арестом на срок от трех до шести месяцев».

Вопросы:

- 1. В соответствии с классификацией Норта – Эггертссона, приведите примеры транзакционных издержек (по 1-2 примера на каждую категорию), с которыми сталкиваются люди, решившие купить диплом о высшем образовании.*
- 2. В соответствии с классификацией Норта – Эггертссона, приведите примеры транзакционных издержек (по 1-2 примера на каждую категорию), с которыми сталкиваются люди, решившие получить диплом о высшем образовании, пройдя обучение в ВУЗе.*
- 3. Сравните транзакционные издержки покупки диплома с транзакционными издержками получения образования. В каком*

случае транзакционные издержки ex ante будут выше? В каком случае транзакционные издержки ex post будут выше?

Источник: Транзакционные издержки получения высшего образования [Электронный ресурс]: [В Россию пришел единый экзамен Более мучительной процедуры поступления в вуз, чем в России, придумать трудно, и такого нет ни в одной стране мира] // Econline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.— URL: <http://www.econline.edu.ru/quest/institutions/case/592>

Тема 3. Экономическая теория прав собственности.

Кейс 3.1. «Приватизация Саратовского авиационного завода (САЗ) через собственность работников».

Для данного кейса были использованы материалы из книги «Преобразование предприятий. Американский опыт и российская действительность». Думается, что так как примеры приватизации и деятельности российских предприятий, таких как концерн БУТЭК, завод МОВЕН, Казанский электромеханический завод, «Стройполимер», «Вешки», «Красный пролетарий» широко приводятся в этой книге, то преподаватели могут их использовать в своей работе в качестве кейсов.

Будучи одним из первых предприятий оборонной промышленности, которое перешло в основном на производство гражданской продукции, САЗ стал также одним из первых производственных предприятий, приватизированных трудовыми коллективами в начале 90 годов. Позже компания стала закрытым акционерным обществом, которым полностью владеют работники САЗа на Саратовском заводе несколько раз рассказывали по российскому телевидению, о его опыте было немало публикаций, в которых САЗ рассматривается как пример компании, успешно переходящей к рыночной экономике. Основным изделием САЗ является ЯК-42, 125-местный гражданский самолет, который завод производит по заказу российского правительства, так и для иностранных клиентов. Завод разработал план по возобновлению производства самолета меньшего размера ЯК-40, который по мнению специалистов завода конкурентоспособен на европейском рынке. САЗ участвует в проекте по производству нового усовершенствованного типа грузового самолета, а также создал совместное предприятие с израильской компанией по производству самолетов бизнес-класса для представителей высшего руководства фирм.

В 1993 г. на САЗе на производстве самолетов было занято 12000 человек, еще 5000 были заняты в сельскохозяйственном производстве, производстве товаров народного потребления, в обеспечении разного рода социальными услугами. Летом 1994г. выпуск продукции сократился на 30%, но с обретением новых заказов на самолеты из КНР, число занятых стало приближаться к прежнему уровню.

Руководство САЗа очень быстро поняло выгоду приватизации и в январе

1991 г. Совет Министров СССР одобрил предложение о передаче собственности САЗа его трудовому коллективу по оговоренной стоимости в 250 млн. рублей. Основные фонды, остаточная стоимость которых была определена в 135 млн. руб. (54%) были переданы на безвозмездной основе. Остальные 115 млн. руб. (46%) были даны в кредит с первой выплатой в 1,5 млн. руб. к концу 1991 г.

Распределение коллективной собственности среди работников завода происходило на долевой основе в зависимости от зарплаты, стажа и профессионального опыта. Стоимость каждой доли условно составляла рубль. Для первой выплаты части кредита САЗ продал индивидуальные доли работникам, для поощрения участия которых компания к каждой выкупленной доле добавляла долю из коллективного фонда. В свидетельстве регистрировалось количество приобретенных работником индивидуальных долей. В итоге к концу 1991 года 18% собственности САЗа находилось в личном владении работников завода, остальная же часть была общей собственностью трудового коллектива.

В 1992 г. временный юридический статус «товарищества с ограниченной ответственностью» был использован просто как переходная форма к преобразованию компании в акционерное общество закрытого типа в начале 1993 г. Владельцами долей могли стать только работники, состоявшие в штате по состоянию на ноябрь 1992 г., когда было принято решение об распределении долей. Первоначальная стратегия заключалась в сохранении за заводом статуса предприятия, полностью принадлежащего его работникам, и поэтому, возможность стать собственником предоставлялась только работникам САЗа.

Для удовлетворения интересов пенсионеров САЗа, руководство завода отделило жилищный капитал и сферу услуг от основной производственной части компании, передав их во владение новой компании со статусом филиала САЗа. Её собственниками могли стать и пенсионеры. Из прибылей завода в 1992 г. было выделено 13,5 млн. руб. и

передано филиалу в качестве компенсации за владение пенсионерами частью его собственности.

В итоге общая стоимость производственных, мощностей САЗа сократилась до 180 млн. рублей, из которых 18% уже были распределены между работниками завода. Оставалась совокупная доля собственности стоимостью 130 млн. рублей для дальнейшего распределения. Она была поделена на общее число работников, имеющих право на владение собственностью и все они получили возможность выкупить приходящееся на каждого отдельного человека число долей (8 тысяч). Стоимость каждой доли осталась равной одному рублю. Работники могли выкупать свои доли путем частичного вычета из будущей зарплаты. Доли, оставшиеся после первоначального раунда продажи, можно было приобрести на втором этапе, но уже по цене два рубля за каждую долю при ограничении в 3000 долей на человека. Непроданные на втором этапе доли можно было приобрести во время третьего, последнего, раунда по цене три рубля за долю и максимальной покупке одним человеком не более 2000 долей. Любые изменения рассматривались на общем собрании завода, на котором представители всех работников САЗа голосовали по принципу «один человек-один голос».

Генеральный директор САЗа Александр Ермишин пригласил команду специалистов из Центра по международной безопасности и контролю за разоружением при Стэнфордском университете для работы с менеджерами завода. Руководство САЗа хотело предпринять коренную перестройку компании, чтобы вернуть независимые предприятия обратно в состав завода и приобрести юридический статус акционерного общества со своей организационной структурой. Оно надеялось ввести централизованную систему финансовых расчетов и разработать систему поощрений, основанную на сочетании денежных выплат и бонусов по акциям в зависимости от результатов деятельности каждого подразделения компании.

Была разработана внутренняя система торговли долями. Цены на доли, которыми владеют работники, желающие их продать, устанавливались, исходя из спроса и предложения. Увольняющиеся работники могли продать свои доли на внутреннем рынке в течение трех месяцев. Если за это время доли не были проданы, то компания могла заново выкупить их по номинальной цене или разрешить работнику оставить их у себя.

В работе общего собрания представителей трудового коллектива принимали участие около 500 работников завода, каждый из которых представлял приблизительно 30 человек, работающих на САЗе. Далее вместо голосования по принципу «один человек - один голос» был введен принцип «одна доля - один голос». Поскольку САЗ связан с 1600 поставщиками, заводу пришлось установить с основными из них рыночные отношения, установив систему поощрений для поставщиков за своевременные поставки. Жилищная программа была переориентирована на строительство домов на одну семью.

В дополнение к макроэкономическим проблемам, разрушающим российскую экономику, существуют нерешенные проблемы на самом предприятии, такие, как конфликты с руководителями малых предприятий, недостаточная степень компьютеризации для эффективного финансового управления отдельными центрами, проникновение западных компаний на российский рынок.

Собственность работников не является гарантией успеха в неблагоприятных экономических условиях. Однако предоставление работникам некоторой экономической доли в успехе предприятия, на котором они работают, будет важной частью усилий по созданию свободной рыночной экономики в России.

Вопросы:

1. *Что понимается под термином «собственность работников»?*
2. *Каков зарубежный опыт теории и практики воплощения собственности работников?*
3. *Что вы можете рассказать об американской системе E8OP (Employee Stock Ownership Plan - План наделения работников акциями)?*
4. *Что вы можете рассказать о партисипативных методах управления? Каковы перспективы партисипативных методов в Казахстане?*
5. *Какие факторы определяют успешную реализацию собственности работников, реформы управления и внедрения системы высокопроизводительного труда на САЗе?*
6. *Каковы практические изменения на САЗе, прошедшие приватизацию на основе собственности работников? Сочетается ли подобная форма собственности с экономической демократией?*
7. *Не стала ли передача предприятий в собственность трудового коллектива повторением югославского опыта самоуправления?*

8. *От чего зависит размер доли собственности на САЗе и как ею мог распорядиться работник, ставший собственником? Как менялся размер доли и ее цена в зависимости от результатов деятельности предприятия? Как можно оценить это изменение?*
9. *Будет ли собственность трудовых коллективов некой особой формой проявления частной собственности?*
10. *Какой должна быть организационная культура компаний с собственностью работников?*
11. *Необходимо ли содействие развитию процесса наделения работников собственностью как государственной политике?*
12. *Сможет ли САЗ перестроить свою работу, чтобы извлечь максимум полезного из накопленного в разных странах опыта? Необходима ли радикальная децентрализация власти и полномочий по принятию решений, касающихся текущей работы? Необходимо ли децентрализацию связывать с новой системой материального стимулирования?*
13. *Интерес руководства САЗа к социальной сфере, его патернализм привел к тому, что директор гордится тем, что избежал на САЗе увольнений. В долгосрочной перспективе может ли это подорвать конкурентоспособность фирмы?*
14. *Почему в изученном примере не было реальной силы, противостоящей руководству, например, в форме представительной профсоюзной организации? Нужны ли механизмы, позволяющие работникам оказывать влияние на руководство и контролировать его действия?*
15. *Эффективна ли практика определения цены акций на внутреннем рынке САЗа, отражающей их «реальную», в западном понимании, стоимость, чем создать ликвидный открытый рынок ценных бумаг для десятков тысяч компаний?*
16. *Почему право работников на собственность не прижилось в Казахстане? Как правило, доля трудового коллектива не превышала 10-12 % акционерного капитала.*

Источник: Материалы для СРС (СРСП) по дисциплине «Экономическая теория» [Текст]: методические рекомендации / под ред. Б. К. Спанова. – Караганды, 2010. – С. 23-27

Кейс 3.2. «Индивидуальный проект приватизации акционерного общества «Химфарм»».

В 1993 г. Шымкентский химико-фармацевтический завод им. Ф. Дзержинского был преобразован в акционерное общество открытого типа «Химфарм» с уставным капиталом 30,4 млн. руб., из которого 90%- доля государства, 10%- доля трудового коллектива, в виде привилегированных акций.

Основные показатели АО "Химфарм" до акционирования были следующими:

1. Объем выпуска продукции:
 - а. глауцин - 1648 кг.
 - б. аллапенин - 12,5 кг.
 - в. натрия хлорид - 309030 кг.
 - г. сироп солодкового корня - 2900 упак.
2. Численность работающих - 867 чел., в т. ч.:
 - а. производство - 672 чел.;
 - б. административный персонал - 83 чел.;
 - в. социальная сфера - 112 чел
3. Степень износа основных средств - более 60%
4. Чистая прибыль - 1443 тыс. руб.
5. Основные направления прибыли:
 - а. фонд потребления - 207 тыс. руб..
 - б. содержание объектов социальной сферы - 413 тыс. руб..
 - в. другие направления, в т. ч. реинвестиции в производство - 823 тыс. руб.

На акционированном предприятии был ряд объектов незавершенного строительства. Наиболее крупными из них являлась микробиологическая лаборатория, производство мукалтина, по выпуску препаратов из растительного сырья.

Социальная сфера акционированного предприятия включила детский сад, профилакторий, пионерский лагерь, клуб, медпункт.

В течении последующих 1,5 лет после акционирования "Химфарм" работало с большими перебоями.

Причин этому было много:

- а. галопирующая инфляция;
- б. кризис платежей;
- в. неритмичность в обеспечении энергоресурсами, их высокая стоимость;

- г. отсутствие новейших систем производства;
- д. высокая себестоимость продукции и ее не конкурентоспособность по сравнению с зарубежными аналогами на рынке сбыта.

В результате этого акционированное предприятие попало (как и многие другие) в замкнутый круг: для увеличения сбыта продукции необходимо было провести модернизацию производства, закупить новейшие технологии. Средства от этих, ей можно получить только за счет выручки от реализации продукции, которая не пользовалась спросом. Совокупность всех факторов привела к полной остановке предприятия в мае 1995 г.

Для привлечения средств на акционированное предприятие; в октябре 1995г. была организована аукционная продажа 10% государственного пакета акций инвестиционным приватизированным фондам (ИПФ). В результате ее, 12 ИПФ стали совладельцами АО " Химфарм", но каждый из них стал владельцем завода менее чем на один процент, в связи с этим не было заинтересованности во вложении инвестиций в производство. Поэтому, пытаясь найти заинтересованного инвестора, Правительство РК приняло решение о тендере на заключение контракта на управление с передачей права пользования государственным пакетом акций.

Условиями тендера являлись:

- а. оптимизация хозяйственно - финансовой деятельности;
- б. погашение долгов;
- в. стабилизация и наращивание темпов объема производства;
- г. освоение выпуска новых медицинских препаратов;
- д. повышение качества выпускаемой продукции путем прямого инвестирования и реинвестирования прибыли в производство;
- е. выход на уровень передовых технологий.

Победителем в проведенном тендере стала ирландская компания "Donnadel LTD". Она взяла на себя обязательства погасить задолженности по:

- а. пенсионному фонду - 6,7 млн. руб.;
- б. оплате труда -14,4 млн. руб.;
- в. охране предприятия - 10,5 млн. руб.;
- г. потребленным энергоресурсам (тепло + вода) - 4,2 млн. руб.;
- д. потребленному газу (ЖКО) -2 млн. руб..

Компания "Donnadel LTD"обязались обеспечить:

- а. финансирование оборотных средств текущего производства
- б. сохранение числа мест основного производства

в. сохранение объема выпуска продукции с последующим ее ростом.

В соответствии с условиями договора, уже через 3 месяца, т. е. к середине 1996г. компанией были погашены скопившиеся долги, для чего была открыта кредитная линия в 5,3 млн. дол. США сроком на 3 года. Кроме погашения долгов, кредитные средства были направлены на:

а. текущий и капитальный ремонты всех зданий и оборудования

б. увеличение выпуска перевязочных средств до 2300 тыс. шт.

в. ввод в эксплуатацию готовых таблетированных лекарственных средств

г. строительство собственной котельной, мощностью 19,5 тонн пара.

С пуском ее появилась возможность ввести в действие линии по производству глауцина гидрохлорида, эфедрина, экстракта красавки.

Заемные средства, а также взвешенные коммерческие и производственные подходы позволили бездействующему акционированному предприятию войти в строй действующих.

Экономические показатели развития АО "Химфарм":

Наименование показателей	Единицы измерения	1995г. (до заключения контракта)	На 01.01.98
1	2	3	4
1. Выпуск продукции (в сопоставляемых ценах)	млн. руб.	193,6	486,9
2. Ассортимент выпускаемой продукции в натуральном выражении	поз.	27	85
• бинты	тыс. шт.	306	1622
• настойки	тыс. флак.	49,5	466
• спиртовые растворы и корвалол	~	0	1310
• мази, масла	~	8,1	88
• таблетки	тыс. упак.	0	6942
• субстанции	кг.	5343,4	0431
• травы фасованные	тыс. упак.	0	2
4. Численность работающих (среднегодовая)	чел.	823	56
5. Среднемесячный фонд оплаты руда	руб.	3739	6856

Наименование показателей	Единицы измерения	1995г. (до заключения контракта)	На 01.01.98
всего	млн. руб.	89,3	117,3
В т. ч.:			
• Заработная плата	~	15	0,065
• Поставщикам ТМЦ и услуг	~	39,7	76,1
• Кредиты (Россия)	~	34,6	40,8
• из них просроченные	~	0	17,43
7. Дебиторская задолженность, всего:	млн. руб.	48,6	94,6
В т. ч.:			
• по товарам отгруженным	~	22,6	73,8
• по авансам выданным	~	25,9	20,8
из них: 1994-1995гг.	~	911,9	~
8. Объем инвестиций и реинвестиций, всего:	млн. руб.	224,6	
В т. ч.:			
• основной капитал	~	0	
• оборотный капитал	~	75,5	
• погашение долгов	~	0	
• на кап. вложения	~	149,1	
9. Выполнение договорных Обязательств			
По договору об управлении	млн. руб.		
Срок	дней		
10. Задолженность перед Бюджетом	млн. руб.	18,1	0
11. Платежи в бюджет	млн. руб.	25,3	73,9

Однако сохранилась высокая кредиторская и дебиторская задолженности, которые сложились по следующим причинам:

- а. с целью завоевания рынка сбыта, часть готовой продукции в условиях последующей оплаты, а также по договорам комиссии;

б. в связи с использованием, в основном, растительного сырья, и необходимостью проводит массовые закупки сырья в летне-осенний период, из расчета годовой потребности, часть денежных средств иммобилизована на авансах, выданных поставщикам сырья.

В настоящее время АО «Химфарм» обеспечит лекарственными средствами не только отечественный, но и зарубежный рынки.

Потребителями его продукции являются областные объединения «Фармация» стран СНГ, фармацевтические заводы России, Белоруссии, Узбекистана. Более 5 % продукции продается фармацевтической промышленности агентств в Туркмении, Кыргызстане, Узбекистане.

АО «Химфарм» является единственным поставщиком субстанции «Глаупин», которая изготавливается из растения мачех желтый произрастающего только в Казахстане. Кроме того, оно является единственным в СНГ и Восточной Европе производителем под контролем ООН субстанций из опийного сырья, в полном объеме, обеспечивающим потребность всех стран СНГ в лекарственных средствах на основе алкалоидов опия. В связи с этим очевидна его уникальность.

На 1997-1998 гг. управляющей компанией разработана программа развития АО «Химфарм», имеющая целью производство высокоэффективных препаратов и готовых лекарственных форм, отвечающих требованиям современного рынка. На основе маркетинговых исследований составлена инвестиционная программа.

Реализация инвестиционной программы позволит увеличить объем выпускаемой продукции в 7 раз и получить дополнительно 1, 5 млрд. руб. прибыли.

Для реализации инвестиционной программы АО «Химфарм» Южно-Казахстанским теркомом по управлению госимуществом совместно с управляющей компанией разработана модель приватизации на дополнительной эмиссии акций (в рамках индивидуального проекта приватизации). В ней, уставной капитал АО «Химфарм» увеличивается на 1527,3 млн. руб., в том числе за счет фонда индексации - 420,9 млн. руб. на величину привлекаемых средств, необходимых для реорганизации - 1106,4 млн. руб.. Фонд индексации, являясь инструментом переоценки имеющихся фондов, дополнительных финансовых средств эмитенту не даст. Необходимые средства можно получить только путем реализации пакета акций в количестве 3725252 шт. на сумму 1106,4 млн. руб.. Открытое размещение акций не приведет к желаемому результату, во -

первых - из-за дробления собственников, во-вторых – из-за длительности процесса реализации в силу того, что акции, АО «Химфарм» пока еще не привлекательны для рядового покупателя. Поэтому акционеров приняло решение предложить на продажу пакет целиком и ограниченному кругу инвесторов:

- а. государству, в лице уполномоченного органа;
- б. управляющей компании «Donnadale LTD».

Инвестиционная программа АО «Химфарм»

Наименование производств	Единицы измерения мощности	Мощность	Инвестиции, млн. руб.
Создание производства инъекционных расстройств с монтажом установки по получению воды для инъекций, а также лабораторий по контролю за качеством продукции	млн. ампул\год	120	596,4
Создание производства инфузионных растворов с использованием «bottlepack»	млн. флаконов\год	6-7	332,2
Организация производства нестерильных спиртовых растворов	млн. флаконов\год	10-12	22,6
Создание полиграфического и картонажного участков			133,7
Реконструкция и отделка складских помещений			21,5
Всего инвестиций			1106,4

Государство дало разрешение на реализацию пакета акций управляющей компании при условии выполнения ей обязательств, принятых по договору об управлении от 04.04.94 года.

После реализации пакета акций распределение уставного капитала АО «ХИМФАРМ» будет следующим:

- а. Фирма «Donnadale LTD» 71%
- б. Южно - Казахстанский территориальный комитет по управлению государственным имуществом 23%
- в. Инвестиционные приватизационные фонды 3%
- г. Трудовой коллектив 3%?

Вопросы:

1. Какова экономическая сущность акционерной собственности?
2. Проведите анализ акционирования Шымкентского химико-фармацевтического завода им Ф. Дзержинского. Как формировалась структура акционерного капитала?
3. Какие условия должны были быть созданы для эффективного функционирования акционерного общества?
4. Почему акционерная форма приватизации в РК стала основным становлением инвестиционных приватизационных фондов?
5. Почему ИПФ не стали главным рабочим инструментом становления инвестиционных программ?
6. Почему 12 ИПФ, которые стали совладельцами АО «Химфарм», не были заинтересованы во вложении инвестиций в производство?
7. Почему правительство РК приняло решение о тендере на заключение контракта на управление с передачей права пользования государственным пакетом акций?
8. Можно ли передачу АО «Химфарм» во внешнее управление ирландской компании «Donnadale LTD» в целом охарактеризовать как положительную?
9. Была ли обеспечена при данном тендере широкая возможность привлечения наилучших инвесторов?
10. Проведите анализ экономических показателей развития АО «Химфарм» после, того, как оно вошло в строй действующих предприятий. Почему сохранились высокие кредиторская и дебиторская задолженности?
11. Насколько реальна реализация инвестиционной программы АО «Химфарм»?
12. В чем смысл разработанной модели приватизации на дополнительной эмиссии (в рамках индивидуального проекта приватизации)?
13. Насколько объективно следующее распределение уставного капитала АО «Химфарм»:
 - а. Фирма «Donnadale LTD» 71%
 - б. Южно - Казахстанский территориальный комитет по управлению государственным имуществом 23%
 - в. Инвестиционные приватизационные фонды 3%
 - г. Трудовой коллектив 3%?

Источник: Маретиалы для СРС (СРСП) по дисциплине «Экономическая теория» [Текст]: методические рекомендации / под ред. Б. К. Спанова. – Караганды, 2010. – С. 28-34

Тема 4. Теория внешних эффектов и теорема Коуза.

Кейс 4.1. Корпоративная миссия как способ снижения транзакционных издержек.

Когда численность сотрудников возрастает до 30-50 человек, то директивное управление заходит в тупик. Руководитель, чувствуя, что исчезает привычная точность и слаженность выполнения его команд, пытается ужесточить контроль над действиями подчиненных. Сотрудники, зажимаемые в формальные рамки строгих требований, начинают сопротивляться. Люди гораздо лучше делают что-то, соответствующее их желаниям, чем то, что их заставляют делать. Знание системы ценностей позволяет понять все глубинные процессы, происходящие на предприятии.

Практика. Руководство московской торговой компании WELD решило объединиться с заводом – производителем одного из видов товаров промышленного оборудования. Но, несмотря на то, что директора и персонал обеих фирм тесно контактировали в процессе работы, представления тех и других о совместной деятельности в рамках единой компании оказались настолько разными, что поставили под сомнение целесообразность объединения.

Известно немало примеров, когда объединение подобного рода оказывалось неэффективным. Причиной неудавшейся интеграции чаще всего называют различия в корпоративных культурах фирм-участников. Ценности определяют поведение персонала, поэтому если ценности не совпадают, то и деятельность сотрудников каждой из фирм будет разнонаправленная. В результате фирмам не удастся договориться, не удастся достичь эффективного взаимодействия. Либо они теряют время и деньги, сначала объединившись, а потом расставшись, либо просто не могут объединиться, упуская взаимную выгоду. Чтобы добиться единства действий, необходимо сформировать общие ценности.

Российские предприниматели заключают договоры, обсуждая условия сотрудничества, поставки, платежи, и т.п., а навыков ведения переговоров о создании совместных ценностей не имеют. Для многих непонятен предмет переговоров и не очевидна его значимость. В силу

этих причин в России очень немного примеров успешного объединения независимых фирм. В основном слияние происходит путем приобретения.

Для того чтобы сформировать общую систему ценностей, должны быть определены представления о совместных путях развития объединенной компании, желаемых результатах, исполнении миссии. В случае с компанией WELD для создания объединенной компании потребовался ресурс – бизнес-идеология. И команда начала формировать ее на специальном тренинге. Была выработана миссия новой, единой фирмы. Определили те принципы, на основе которых она будет построена. В том числе разработали ценности, которые будет исповедовать компания, – удовлетворение потребностей тех групп, которые участвуют в работе компании или оказывают серьезное воздействие на ее деятельность. Таковыми являются: клиенты, собственники, персонал, менеджмент, поставщики, партнеры. Установили принципы взаимоотношений указанных групп и компании. Стало понятно, какой требуется персонал для работы в новых условиях, чему и как следует его обучать. Появились контуры будущей системы мотивации.

Итогом проделанной работы стало формирование системы ценностей, которая в дальнейшем будет определять характер действий всего коллектива. Сотрудники обоих предприятий объединят усилия в достижении общей цели, эффективно взаимодействуя и двигаясь в одном направлении по намеченному пути.

Вопросы:

- 1. Какое влияние определение и внедрение корпоративной системы ценностей оказывает на величину издержек координации и мотивации?*
- 2. Как наличие общих ценностей в компаниях, которые планируют взаимодействовать друг с другом, влияет на величину издержек ведения переговоров, составления контракта, мониторинга и принуждения к исполнению контрактов?*
- 3. К какому из выделенных Дугласом Нормом факторов, определяющих уровень и структуру транзакционных издержек, можно отнести наличие корпоративной системы ценностей?*
- 4. Выделите три категории издержек ведения переговоров. На какие из этих категорий введение корпоративной системы ценностей не окажет влияния?*

Источник: Корпоративная миссия как способ снижения транзакционных издержек [Электронный ресурс]: [Когда численность сотрудников возрастает до 30-50 человек, то директивное управление заходит в тупик] // Econline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.— URL: <http://www.econline.edu.ru/quest/transactions/case/593>

Тема 5. Новая институциональная теория контрактов.

Кейс 5.1. «Миссия и цели Российской гильдии риэлтеров».

Миссия РГР – создание и развитие в России цивилизованного рынка недвижимости.

Цель РГР (в соответствии с уставом) – содействие развитию цивилизованного рынка недвижимости на основе развития законодательной и нормативной базы и создания системы профессиональных стандартов для ее участников, использование собственной инфраструктуры для защиты общих имущественных интересов и удовлетворения нематериальных потребностей членов Гильдии, расширение их возможностей в профессиональном, научно-техническом и социальном развитии, повышение статуса риэлтора.

Предмет деятельности Гильдии:

Для удовлетворения интересов и потребностей своих членов Гильдия осуществляет следующие виды деятельности:

Изучение текущего состояния, тенденций и проблем развития рынка недвижимости в России. Подготовка информационных, аналитических, конъюнктурных исследований, экспертных материалов для своих членов, всем заинтересованным лицам и общественности.

Оказание влияния на формирование законодательной и нормативной базы для рынка недвижимости как в РФ, так и в ее субъектах, а также развитие рыночных механизмов управления недвижимостью на муниципальном уровне. Участие в экспертизе законопроектов, нормативных актов, разработка альтернативных законопроектов и дополнений к действующему законодательству, рекомендаций и предложений для соответствующих комитетов, комиссий и экспертных групп Палат Федерального Собрания, местных органов власти.

Определение основных направлений в области подготовки специалистов на рынке недвижимости, создание обучающих программ, обучение членов Гильдии и лиц, работающих на рынке недвижимости, на основе принятых в Гильдии стандартов.

Оказание услуг по обмену информацией, установление связей и развитие сотрудничества между различными участниками рынка недвижимости, взаимодействие со СМИ.

Содействие в создании региональных и профессиональных объединений риэлторов.

Участие в защите прав собственников на рынке недвижимости, рассмотрении споров между членами Гильдии, а также между членами Гильдии и потребителями их услуг, формирование механизма третейского суда, создание системы коллективной ответственности членов Гильдии перед третьими лицами.

Содействие развитию деловых связей членов Гильдии с иностранными партнерами по вопросам, входящим в компетенцию Гильдии.

Проведение научных исследований, разработка и предоставление членам Гильдии рекомендаций по вопросам торгово-инвестиционной политики, ипотеке, приватизации, оценке недвижимости, налогообложению и страхованию, развитию системы регистрации прав на недвижимое имущество.

Создание единой информационной сети коммерческой информации, относящейся к торговле недвижимостью, инвестиционной и строительной деятельности с целью активизации операций с недвижимостью на межрегиональном и международном уровне. Содействие развитию мультилистинговых систем.

Формирование положительного общественного мнения о Гильдии, осуществление конструктивного взаимодействия с органами государственной власти и общественными объединениями, проведение активной рекламной и редакционно-издательской деятельности в интересах членов Гильдии, налаживание постоянной связи со средствами массовой информации для разъяснения целей, задач и предмета деятельности Гильдии.

Развитие информационной, консультативной, образовательной и просветительской деятельности, способствующей становлению и совершенствованию цивилизованного рынка недвижимости в России и повышению профессионального уровня его участников.

Разработка и внедрение системы стандартов профессиональной деятельности членов Гильдии.

Проведение работ по сертификации на соответствие требованиям стандартов профессиональной деятельности членов Гильдии.

Организация и проведение специализированных выставок, симпозиумов, конференций и конгрессов по недвижимости, культурных и общественных мероприятий.

Осуществление иной деятельности, не противоречащей действующему законодательству, которая будет направлена на реализацию поставленных целей Гильдии.

Вопросы:

- 1. К какому типу контрактных отношений (по Макнейлу) относится данный контракт?*
- 2. Почему РГР заинтересована во внедрении и поддержании стандартов профессиональной деятельности риэлтеров?*
- 3. Почему независимые риэлторы заинтересованы в членстве в гильдии?*
- 4. Почему одним из предметов деятельности гильдии является содействие в создании региональных и профессиональных объединений риэлторов, то есть, фактически, содействие появлению и развитию своих конкурентов?*

Источник: URL: <http://www.rgr.ru>

Кейс 5.2. «Прибыль из хруста».

Если еще с давних пор ведутся споры, что было вначале – яйцо или курица, то с пивом все ясно уже давно. Именно оно дало толчок к появлению множества других продуктов, а точнее, целой категории так называемых снэков (сухих закусок). До 80-х роль снэков выполняли исключительно соленые сушки и рыбка снеток, а если везло – худая вобла из ближайшей речушки и красные вареные раки; с начала 90-х – чипсы, фисташки и арахис, тоннами завозившиеся в Россию. Казалось бы, все что возможно производителями уже придумано, и тем не менее новый продукт появился. Впрочем, новый он только относительно – на самом деле он древнее всех этих анчоусов и орешков. Появился он тогда, когда человек впервые догадался собрать рожь, намолоть муку и испечь хлеб. Хлеб подгорел – и получился сухарь. Случилось это много тысяч лет назад...

Больше всего от появления сухариков пострадали производители одной и той же товарной группы снэков (сухих закусок) – чипсов, орешков, фисташек, анчоусов и пр. Впрочем, как сами они утверждают, для них что есть сухарики, что нет – все равно. Продажи продолжают

расти с каждым годом пропорционально росту производства пива, а это – 25% ежегодно.

В Москву из Америки привез сухарики Леонид Мерзон, директор хлебопекарного предприятия «Боско-Л», в прошлом выпускник экономического факультета МГУ, сотрудник НИИ Госплана, десять лет назад торговавший бытовой техникой и даже успевший в начале 90-х создать небольшую розничную сеть.

Если кто помнит, в середине 90-х по Москве прокатился настоящий хлебопекарный бум, была даже разработана программа правительства Москвы, под которую строились помещения для пекарен по всему городу. На заработанные на телевизорах и холодильниках деньги Мерзон зачем-то тоже построил пекарню.

- Когда мы начинали печь хлеб, знали только, что на деревьях батоны не растут, — вспоминает сейчас со смехом Мерзон. – Массу денег потратили впустую, зачем-то купили несколько дорогих английских печей, хотя можно было приобрести другие, того же качества, но в три раза дешевле.

- В 1998 году я оказался по делам в Америке и заодно решил поискать какую-нибудь интересную и красивую идею, пригодную для переноса в Россию, — рассказывает Леонид. – И оказался в гостях у одной знакомой соотечественницы. Она приготовила гороховый суп с нашими традиционными гренками. Правда, как оказалось, гренки она сама не жарила, а купила готовые в магазине – там они называются «крутоны». И стоят почти доллар за небольшой пакет!..

Перед вылетом в Россию я отправился в ближайший супермаркет и купил кучу этих самых крутонов с разными вкусами. Дома собрал коллектив, «напряг» технологов – и через пару месяцев экспериментов над собственными желудками первая партия сухариков была готова. Название «крутоны» нам понравилось - так и назвали.

Позже многие спрашивали: а что, крутоны – это только для крутых? Никто из них не догадывался, что это красивое французское слово означает всего лишь «маленький обжаренный кусочек хлеба». В Европе и Штатах, куда сухарики под красивым французским названием «крутоны» пришли вместе с немецкими переселенцами, их начали выпускать после Второй мировой войны.

Правда, еще полгода Мерзон никак не мог приступить к производству: власти утверждали ему ТУ (техническое условие, без

которого ни один продукт в России не имеет права быть произведенным, а особенно проданным).

- В России сейчас существует только два ТУ на сухари. Первое разработано нами, — не без гордости замечает Мерзон, — второе – НИИ хлебопекарной промышленности, по нему работают все остальные. Почему так? Наше ТУ предусматривает самостоятельную выпечку хлеба, а с этим никто связываться не хочет: гораздо проще купить уже готовый батон, порезать, пропитать ароматизаторами, упаковать и продать...

В том же 1998 году ООО «Бриджтаун» запустило свою марку – «3 корочки». Директору и совладельцу ООО «Бриджтаун» Дмитрию Васильеву всего 32; в 1998-м он потерял свой прежний бизнес, оценивавшийся в 2 миллиона долларов, и денег осталось только на сухари.

- Мы просто решили рискнуть, причем почти всем, — рассказывает Дмитрий. – Тогда кредиты никто не давал, банки умирали ежедневно, и вместе с такими же разорившимися партнерами мы скинулись, вложив «в дело» последние деньги. Все производство нам обошлось примерно в 100 тыс. долл. Название «3 корочки» родилось случайно: ехали мы как-то в машине и обсуждали, какую бы торговую марку придумать. Ничего в голову не шло, спросили водителя, а он возьми и скажи: «Три корочки, как у Буратино».

Правда, вместо премии за удачное название водителя через пару месяцев... уволили за аварию по пьянке.

Сейчас в месяц «3 корочки» делает чуть более 600 тонн сухариков – примерно столько же, сколько «Емеля» (кстати, «Емелю», вторую самую известную на рынке марку, создал бывший оптовик, закупавший ранее «3 корочки», — производство оказалось все-таки выгоднее). Ежегодно в Москве, по подсчетам Васильева, с которым согласен и Мерзон, производят почти 15 тыс. тонн сухариков, другими словами – 300 млн. упаковок, а это почти 30 млн. долл. оборота в оптовых ценах - неплохо для «сушеных корочек»! Есть за что побороться почти пятидесяти московским производителям – сколько их точно, никто не считал и вряд ли когда-либо посчитает. Мерзон раньше пытался следить за конкурентами – в кабинете у него вся стена увешана пустыми упаковками любых марок, — но оставил это занятие как неперспективное.

Васильев мелких конкурентов, выпускающих от 2 до 10 тонн, называет «подснежниками» или «партизанами»: — Они просто так работают: «выстреливают» по весне и исчезают по осени, до нового

«жаркого» сезона. «Жаркий» сезон – это когда солнце встает в пять утра, заходит после десяти, на улице жара, все ходят от палатки к палатке в поисках самого холодного пива, а к ним, конечно, и закуски. Тогда у всех продажи вырастают на треть. А «партизаны» только рынок портят: навалят пол-упаковки крошек с солью, сэкономят свои копейки, а потребитель в следующий раз купит чипсы...

Еще миф, что режут для сухариков только черствый хлеб, покупая чуть ли не отходы с хлебокомбинатов.

- Вранье все это, — утверждают знатоки. — Вы когда-нибудь пробовали порезать черствый хлеб? Об него даже хлебoreзка свою пилу обломает, а сухарика правильной формы не получить – раскрошится.

Кстати, моя тайная попытка обзвонить московские хлебозаводы, чтобы купить у них черствый хлеб, действительно ни к чему не привела: нет его в продаже, все свежее. Слухи же, по словам знатоков, распускают конкуренты, и в первую очередь «чипсовики». По данным «3 корочки», сухарикам удалось отвоевать у них никак не меньше 20% рынка (сами «чипсовики» утверждают, что не больше 2-3%).

- Выпускать сухарики – удел относительно небольших фирм, многие из которых сами начинали с чипсов, но поняли, что это не так просто, и занялись сухарями, — говорит Алексей Пронин, выпускающий картофельные чипсы «Русская картошка». – Дело в том, что только одно оборудование для чипсов стоит не одну сотню тысяч, а то и миллионов долларов. А для сухарей денег надо на порядок меньше.

Как показал экспертный опрос, все компании, работающие на рынке сухариков имеют свои технологические особенности по производству продукции.

Во-первых, это сырье, т.е. хлебные заготовки, которые используются для приготовления сухарной продукции. Компании можно определить как на производителей, которые используют специальный хлеб собственной выпечки; заказывают специальный хлеб для сухарей; покупают готовый хлеб; и, наконец, покупают обрез и возвратный хлеб на хлебопекарных производствах. Понятно, что от используемого сырья зависит качество, вкус и цена предлагаемой на рынок готовой продукции.

Отметим, что в основном для изготовления сухариков используется хлеб высокой пористости. Мелкопористый хлеб (именно собственно сухарный хлеб), в настоящее время производит только пекарня «Боско-Л». Что выводит их продукцию на самый высокий ценовой диапазон в данном сегменте рынка.

Основа сухарной продукции – это хлеб из которого выпекаются сухарики. В основном выпускаются ржаные сухарики из хлеба на основе смеси ржаной и пшеничной муки, соотношение которых и придают основной вкус. Чисто ржаных сухариков на рынке нет, в силу особенностей самой ржаной муки, так как такой продукт было бы невозможно есть из-за жесткости.

Вопросы:

1. *Чем можно объяснить разнообразие производителей (и, соответственно, способов организации контрактов) на описанном рынке?*
2. *Какие формы вертикальной интеграции присутствуют на описанном рынке?*
3. *Зачем компании «Боско-Л» нужна собственная выпечка хлеба, если большинство других производителей предпочитают покупать готовый хлеб?*
4. *В чем, на ваш взгляд, заключается ущерб, наносимый рынку сухариков «партизанами» (если таковой вообще имеет место)?*

Источник: Московский комсомолец, Прибыль из хруста [Электронный ресурс]: [Если еще с давних пор ведутся споры, что было вначале - яйцо или курица, то с пивом все ясно уже давно] // Информ Кондитер: Информационно-аналитический центр кондитерской промышленности.— URL: <http://www.conditer.ru/preview/grocnews/index.asp?id=2592>

Тема 6. Контрактная природа фирмы.

Кейс 6.1. Рестораны Франции: как заключить контракт с рестораном?⁵

Первый ресторан появился в Париже в 1672 г., когда кому-то из парижан пришло в голову вынести на тротуар несколько мраморных столиков, за которыми посетители могли спокойно пообедать. На двери заведения повесили надпись на латыни: «Пожалуйста ко мне, вы, у кого нет аппетита – я восстановлю ваши силы». От латинского слова «подкреплять, восстанавливать силы» и произошло слово «ресторан».

Очень скоро – в 1680 г. в Париже открылось первое кафе, где посетителям подавали фруктовые сиропы, чай, ликеры, шоколад и,

⁵ URL: <http://www.allcafe.info/readingroom/kitchen/french/408>

разумеется, кофе, от которого, собственно и произошло название этого вида заведений.

Французы – самая «ресторанная» нация мира. Если для большинства русских семей поход в ресторан – это праздник и событие, то французы обычно имеют свой любимый ресторанчик поблизости от дома, в котором они зачастую и завтракают, и обедают, и ужинают. Кафе и рестораны, которых во Франции великое множество чаще являются семейным бизнесом. Каждый из этих маленьких ресторанчиков имеет свой круг постоянных посетителей, живущих поблизости, свои фирменные блюда и свои тщательно охраняемые кулинарные секреты. При этом с точки зрения экономных французов, хорошая еда не должна стоить дорого (если речь, конечно, не идет о высокой кухне или о заведениях для наивных туристов). Для экономии средств во французских ресторанах рекомендуется пользоваться «фиксированным меню» – то есть заказывать комплексный обед, состоящий из основного блюда, салата и десерта или сыра (иногда больше – вплоть до шести блюд). «Menu fixe» пользуется широкой популярностью в обеденное время, так как посетителю, заказавшему комплексный обед, блюда обходятся вдвое дешевле, чем если бы он заказывал их «à la carte», т.е. по отдельности.

Порядок подачи блюд несколько отличается от принятого в России. Блюда всегда подаются одно за другим и никогда не смешиваются – на стол никогда не ставится несколько салатов или закусок сразу, как у нас. Обед начинается с супа (если он присутствует в меню) или с холодной закуски, причем ее роль может выполнять, например, дыня (но ни в коем случае не сыр, его подают в конце трапезы). За холодной закуской следует горячая, затем основное блюдо – мясное или рыбное (если в меню включено и то и другое, то рыбу подают перед мясом). Следом идет овощной салат, а после него сыры – разные сорта, нарезанные треугольными кусочками, подают на одном большом подносе. После сыров подают «антреме» (буквальный перевод «между блюдами» – кушанье, призванное создать плавный переход от обеда к десерту). После «антреме» (мусс, крем, суфле, блинчики, пончики) подают сам десерт.

Французы знают толк в ресторанном деле. Не зря же самые престижные рейтинги в ресторанном мире создаются именно во Франции. Самый уважаемый – «Красный гид Мишлен»: его штатные инспекторы анонимно посещают рестораны Европы, оценивая кухню, комфорт, гармонию с интерьером, обслуживание. Следующие по авторитетности рейтинги – французские «Гомийо», «Пюдло» и «Гид Лёбей».

Вопросы:

1. Можно ли назвать соглашение между рестораном и посетителями ресторана контрактом?
2. Почему?
3. Соблюдаются ли в этом случае основные принципы контрактных отношений?
4. Выделите основные элементы структуры контракта в данном случае.

Источник: Рестораны Франции: как заключить контракт с рестораном [Электронный ресурс]: [Первый ресторан появился в Париже в 1672 г.] // Econline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.— URL: <http://www.econline.edu.ru/quest/contracts/case/521>

Кейс 6.2. Договор по химической чистке.

Особые условия выполнения договора по химической чистке Исполнителем.

Срок ответственного хранения выполненного заказа у Исполнителя не более 3-х дней.

Химчистка осуществляется по заданию Заказчика в соответствии с требованиями ГОСТ Р 51108-97 <...>.

Изделие, имеющее неполную, неправильную маркировку (символику к обслуживанию), либо отсутствие таковой, принимается только с согласия Заказчика. За возможные последствия результата чистки таких изделий (срыв красителя, усадка, раздублирование ткани и подкладочного материала, покрас и прочие дефекты, независящие от Исполнителя) претензии предъявляются к Изготовителю либо к Продавцу изделия. Ответственность за вред, причиненный Заказчику вследствие недостоверной или недостаточной информации, лежит на Изготовителе либо на Продавце изделия, сдаваемого в чистку (ст.ст. 1095 и 1096 ГК РФ).

Исполнитель предупреждает Заказчика о том, что: пятна от крови, краски, растительных масел, лекарств, духов, дезодорантов, вина с добавками красителя, жировые пятна, застаревшие пятна и закрепленные самостоятельной чисткой в домашних условиях, плохо поддаются выведению.. Изделия с такими пятнами принимаются без 100% гарантии пятновыводки без претензий со стороны Заказчика (ГОСТ Р 51108-97 п.5.19).

Недостатки и дефекты на изделии, которые не устраняются: пятна ржавчины, чернил, шариковой пасты, потосолевые и потожировые пятна <...>, вытирание волокон с нарушением структуры ткани, молевые повреждения и пиллингование, полосы от изгиба, <...>, белесость от трения (серость), отклеивание флизелина (раздублирование, усадка подкладочного материала), разводы от воды и стирки, у пухо-перьевых изделий и изделий на синтепоне – желтизна, разводы от несвоевременной сушки, сваленность и усадка пуха <...>; желтизна, выгар меха у меховых изделий.

В случае сильного износа и ветхости изделия предприятие не может отвечать за возможные механические повреждения в процессе обработки. При наличии на изделии искусственных материалов, запрещенных к х/чистке <...> ответственность за их повреждение несет фирма-изготовитель вещи. За оставленную съемную фурнитуру, не подлежащую химобработке, а также фурнитуру с плохим креплением к изделию, предприятие ответственности не несет. В случае порчи съемной фурнитуры по вине предприятия, последнее оставляет за собой право самостоятельной замены на аналогичную без согласования с Заказчиком либо возмещает стоимость испорченной съемной фурнитуры.

Все претензии к качеству услуги могут быть предъявлены только в момент приема-передачи заказа (ст. 29 Закона «О защите прав потребителей»). Заказчик, принявший изделие без проверки лишается права на претензию и ссылки на недостатки в услуге, которые могли быть устранены при приемке вещи (п.3 ст. 720 ГК РФ).

С определение пороков, дефектов вещей и износа СОГЛАСЕН

О неустранимых дефектах, последствиях х/чистки, в случае некачественного изготовления изделия фирмой-производителем и недостоверной информацией по уходу за изделием (либо отсутствия таковой) ПРЕДУРЕЖДЕН.

С правилами приема вещей в химическую чистку (стирку), а также с условиями выполнения типового договора по химической чистке (стирке) изделий, указанных в «Информации для клиентов»

ОЗНАКОМЛЕН И СОГЛАСЕН _____

Качество работы (услуги), сохранность, исходную форму, целостность ПРОВЕРИЛ

Заказ ПОЛУЧИЛ, претензий к качеству услуги

НЕ ИМЕЮ _____

Вопросы:

1. Назовите два основных принципа заключения договоров. Соблюдаются ли они в случае заключения подобного договора между химчисткой и клиентом?
2. Почему?
3. Как называются договоры такого типа?
4. Какие трансакционные издержки могут снизить химчистка и ее клиент, заключив подобный договор?

Источник: Договор по химической чистке [Электронный ресурс]: [Особые условия выполнения договора по химической чистке Исполнителем] // Econline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.— URL: <http://www.econline.edu.ru/quest/contracts/case/523>

Тема 7. Логика экономической организации.**Кейс 7.1. Как привлечь посетителей на интернет-площадку?**

Онлайн-биржу Nastoronu.ru (www.nastoronu.ru) М.Куземченко и его друг запустили летом 2009 года. Идея возникла после того, как они в очередной раз пожаловались друг другу на нехватку времени, нежелание заниматься скучными делами, из-за чего второстепенные или неинтересные задачи постоянно откладывались на потом. К тому же Максиму хотелось получить опыт развития стартапа в Интернете. Знания и умения партнеров (инвестиционный банкир и опытный операционный управляющий) вполне позволяли рассчитывать на успех.

Nastoronu.ru – интернет-площадка, на которой те, кому нужна помощь в каком-то деле, могут подобрать исполнителей, а умеющие что-то делать – найти подходящую задачу и получить вознаграждение за ее выполнение. Сейчас у портала 2700 зарегистрированных пользователей и более 300 посетителей в день. В ближайшем будущем владельцы хотят достичь таких показателей: 1000 посещений, 30–40 регистраций и размещение 10–20 задач ежедневно.

При подготовке проекта партнеры изучили рынок подобных онлайн-услуг, проанализировали особенности и преимущества других ресурсов. В частности, их внимание привлекли такие сайты:

- www.free-lance.ru (ИТ-услуги; сервис ориентирован только на специалистов, отсутствует широкая аудитория);
- www.porucheno.ru (сайт агентства, которое берет дополнительные деньги за посреднические услуги и ограничивает в выборе исполнителей);

- www.youdo.ru (проект нацелен на молодежь и посвящен в основном развлечениям);

- www.time4money.ru (идея примерно такая же, как на предыдущем сайте, но акцент только на заказчике);

- www.shorttask.com и www.domystuff.com (американские ресурсы, не адаптированные для отечественного пользователя).

В результате были четко сформулированы отличия и преимущества запускаемого портала:

- сайт ориентирован на широкую аудиторию, не ограничен какой-либо отраслью или сферой деятельности;

- заказчик сам ищет исполнителя и взаимодействует с ним напрямую, портал лишь помогает найти нужного человека;

- исполнителям ресурс предоставляет не меньше возможностей, чем заказчикам;

- портал дает возможность переложить на другого неинтересную, рутинную работу или высвободить время для занятий чем-то приоритетным не в ущерб другим делам; владельцы ресурса поняли, что сама по себе экономия времени для заказчика ценности не представляет.

Сейчас портал существует на деньги соучредителей, лимит – 1000 долл. США в месяц (сайт пока еще остается их хобби, и именно такую сумму партнеры могут позволить себе на него тратить). Размещать на портале рекламу учредители не спешат: с одной стороны, мало что можно предложить рекламодателям, с другой – проект только начал развиваться и сначала нужно понять, какую аудиторию он заинтересует (это позволит в дальнейшем привлекать целевую рекламу). Монетизировать проект владельцы собираются за счет основной услуги портала, а также за счет продажи дополнительных возможностей. Но это – планы на будущее.

А пока идет подготовка к прорыву (тогда уже понадобятся инвестиции). Текущая задача – достичь указанных выше показателей. Для этого сейчас активнее всего ведется работа в блогах, на форумах – используется партизанский маркетинг (он оказался самым эффективным). Кроме того, статистика показала, что трафик и интерес к ресурсу тем выше, чем больше на нем размещено задач. Поэтому основные силы сосредоточили на создании потока заказчиков. А исполнители приходят сами – сейчас уже сформировался круг лояльных пользователей: фрилансеров-профессионалов, любителей (студенты, домохозяйки и пр.) и компаний (доставка, ремонты, консультации), которые используют ресурс для того, чтобы обеспечить свою занятость.

Команда (владельцы и пока единственный сотрудник, поддерживающий сайт) пробовала использовать и другие методы продвижения: контекстную рекламу, плату за переходы, доски объявлений, вирусный маркетинг. Однако они не принесли желаемых результатов.

Вопросы:

- 1. Верно ли решение владельцев не размещать на данном этапе рекламу вообще, а в дальнейшем использовать ее очень выборочно?*
- 2. Какие дополнительные сервисы, позволяющие получить прибыль, можно было бы предложить посетителям?*
- 3. Какими способами, кроме уже испробованных, портал может обеспечить себе большой поток заказчиков? В чем эффективность этих способов?*

Источник: Куземченко, Максим. Как привлечь посетителей на интернет-площадку [Электронный ресурс]: [Онлайн-биржу Nastoronu.ru (www.nastoronu.ru) Максим Куземченко и его друг запустили летом 2009 года] // Кейс портал .- URL: http://caseportal.ucoz.ru/index/onlajn_birzha/0-80

Кейс 7.2. Домик в Германии

Компания Kaiser Estate находится в Мюнхене и помогает жителям России купить недвижимость в Германии без посредников. Однако на рынке довольно много подобных предложений, в том числе и от московских посредников. Как же немецкой компании заявить о себе и стать известной в России?

– Клиенты приходят к нам в основном через знакомых, – рассказывает генеральный директор Kaiser Estate Борис Бронштейн. – Однако нам хочется увеличить поток клиентов, и мы пробуем различные маркетинговые инструменты.

Когда Kaiser Estate начал свое продвижение в России, он столкнулся с некоторыми проблемами. В ТОПе Яндекса уже находились несколько десятков конкурентов, поэтому решено было не концентрироваться на поисковой оптимизации. Контекстная реклама довольно быстро принесла результаты, но компания продолжала искать способы продвижения. Была запущена реклама в социальных сетях, однако она не принесла практически никакого результата. Общение на форумах, в блогах, участие

на выставке недвижимости в Москве давало свои результаты, но довольно скромные.

Была выдвинута идея – предложить партнерство московским риелторам, с достойными комиссионными. Однако риелторы встретили предложение не особо активно. Реклама в газетах и журналах в настоящий момент выходит за рамки бюджета, однако в будущем будет задействована.

У конкурентов, особенно находящихся в Москве, клиентов вполне хватает. Большинство из них являются посредниками, некоторые из них даже передают клиента в Kaiser Estate, таким образом, клиент переплачивает. Возможно, россиянам очень важен личный контакт и поэтому они более охотно работают с посредниками, нежели напрямую с немецкой компанией.

Открывать свой офис в России Kaiser Estate пока не планирует. Это связано с довольно значительными расходами, которые придется переложить на плечи клиентов. А это совсем не является желаемым вариантом.

Вопросы:

- 1. Как компания, находящаяся в Германии, может привлекать клиентов из России?*
- 2. Какие методы малозатратного и партизанского маркетинга она может использовать?*
- 3. Какие интересные PR-ходы можно придумать?*

Источник: Домик в германии [Электронный ресурс]: [Компания Kaiser Estate находится в Мюнхене и помогает жителям России купить недвижимость в Германии без посредников.] // Кейс портал .- URL: http://caseportal.ucoz.ru/index/domik_v_germanii/0-84

Тема 8. Институциональная структура экономики и институциональные изменения.

Кейс 8.1. Влияние институциональной среды на деятельность фирм в России.

Ассоциация менеджеров России и журнал «Деньги» представляют очередное ежеквартальное исследование «Что препятствует развитию российского бизнеса?» Главный его вывод, к сожалению, таков: влияние ряда ключевых негативных факторов ослабевает, однако это незамедлительно компенсируется усилением других.

В рамках исследования было опрошено 172 представителя российского бизнеса. Среди ответивших преобладают топ-менеджеры и собственники крупнейших компаний. Как обычно, им предложили оценить по десятибалльной шкале наиболее значимые в настоящее время факторы, тормозящие развитие бизнеса. Затем была рассчитана важность (значимость) каждого фактора – усредненная оценка бизнесменов, выраженная в процентах к ее максимально возможной величине (т.е. к 10).

Экспертная оценка:

Павел Неумывакин, председатель правления Юниаструм-банка:

Основное препятствие – наличие субъективных факторов и, прежде всего, реальной незащищенности российского бизнеса от неправовых форм воздействия на него: недобросовестной конкуренции (с использованием административного ресурса, правоохранительных органов и пр.), а также несовершенства нашего законодательства.

Сергей Литовченко, исполнительный директор Ассоциации менеджеров России:

Особенно велика коррупционная нагрузка и административное давление, что видно по результатам исследования. Преобладание внешних факторов среди препятствий для развития бизнеса остается стабильным и соответствует реальной ситуации в экономике. Вместе с тем в первом квартале 2006 г. наметился ряд новых тенденций. Так, отечественные



деловые круги полагают, что нехватка квалифицированных кадров тормозит развитие бизнеса ненамного меньше, чем проблемы налогообложения. А недостаток инвестиций оказывает такое же негативное влияние, как и неразвитость судебной системы. Ситуация серьезно изменилась по сравнению с 2005 г., когда бизнес утверждал, что ему мешают развиваться только внешние факторы и ничего более.

По мнению участников исследования, первая тройка факторов, оказывающих наиболее сильное негативное влияние на развитие российского бизнеса, не изменилась по сравнению с 2005 г. Однако их значимость по сравнению с четвертым кварталом 2005 г. снизилась. На первом месте вновь оказался фактор «коррупция»: его уровень значимости – 58,73%. Второе место уже полгода занимает фактор «административные барьеры», хотя его значимость также понизилась. Третье место уверенно удерживает фактор «налогообложение», но его значимость впервые упала ниже 50-процентного уровня: она составляет 49,58%, тогда как еще три месяца назад была 58,33%.

Понижение уровня значимости в глазах респондентов всех трех лидирующих негативных факторов (в среднем, на 6–8%) означает, что в российском бизнес-сообществе постепенно наступает успокоение. Все это могло бы вселить оптимизм относительно перспектив развития российского бизнеса. Однако, как это часто бывает в нашей стране, послабления в одних сферах сопровождаются ужесточением в других. В 2005 г. мы не раз говорили о том, что фактор «нехватка квалифицированных кадров» со временем должен усилить свою значимость. В первом квартале 2006 г. прогноз подтвердился: по результатам исследования этот фактор с уровнем важности 47,04% уверенно занял четвертое место. Кроме того, по критерию полученных у респондентов высших баллов третье место также занимает внутренний фактор развития бизнеса: недостаток инвестиционных ресурсов (12,21% опрошенных считают его наиболее значимым из предложенных). Аналогичная ситуация с фактором «неразвитость и изношенность инфраструктуры». Его значимость возросла довольно сильно – с 39,33% три месяца назад до 43,10% сегодня.

По итогам исследования важность фактора «общая политическая и экономическая нестабильность» составила 46,34%. Фактор же неразвитости судебной системы просто рухнул — с четвертого места в предыдущем квартале он откатился на восьмое, а его значимость упала с 51,67 до 40,28%. Ясно, что судебная система за такой короткий срок

принципиально измениться не могла, изменилась лишь ее оценка со стороны делового сообщества. Не исключено, что отечественное деловое сообщество, не надеясь на судебную систему, стало вырабатывать внутренние механизмы цивилизованного разрешения конфликтных ситуаций. Это позволяет утверждать, что российский бизнес выработал необходимую устойчивость по отношению к внешним воздействиям и сегодня на повестку дня постепенно выходят вопросы внутреннего развития.

Вопросы:

- 1. Как можно охарактеризовать институциональную среду, в которой действуют российские фирмы?*
- 2. Из тех функций, которые должна выполнять институциональная среда, какие она действительно выполняет в данной ситуации?*

Источник: Влияние институциональной среды на деятельность фирм в России [Электронный ресурс]: [Бизнес привык к власти] // Econline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.— URL: <http://www.econline.edu.ru/quest/contracts/case/30>

Тема 9. Государство в неоинституциональной экономической теории.

Кейс 9.1. Молодая российская компания выходит на международный рынок.

Компания «Холдинговая компания «Фаст энд Шайн» основана чуть больше года назад, однако предприниматель уже собирается выходить на международные рынки. План покорения Запада разработан, но, вместе с тем, необходимо сформулировать дополнительные стимулы продвижения бизнеса на территории страны и за рубежом.

«Фаст энд Шайн». Сфера деятельности: услуги автомойки на парковках торговых центров и с выездом к клиенту, поставка расходных материалов партнерам в России, Азербайджане, Белоруссии, Казахстане, Туркменистане, Узбекистане и на Украине. Форма организации: ООО Территория: главный офис – в Москве, официальные представительства – более чем в 30 городах России, а также в Минске, Баку и в четырех городах Казахстана. Численность персонала: свыше 100

Компания была основана в феврале 2010 года. Идея пришла руководству компании в Нью-Йорке летом 2009-го во время отпуска. Там в пробках предлагают за несколько минут помыть машину без воды,

используя только специальное средство из баллончика и тряпку из микрофибры.

Вернувшись домой, предприниматель начал искать производителей такого средства. В России он нашел всего одного поставщика, и компания «Фаст энд Шайн» стала его единственным покупателем. Чтобы снизить стоимость закупки и увеличить объем, было решено привлекать по франшизе партнеров из других регионов России и покупать средство в складчину. Через пару месяцев, когда мобильные мойки работали уже во многих городах, производитель поднял цену (раз наш завод единственный в России, решило его руководство, покупателю деться будет некуда). Если в Москве повышение цены на расходный материал не сильно повлияло на бизнес, то в регионах вынудило бы партнеров закрыть его там. Тогда предприниматель стал искать поставщиков в других странах. Заказал пробники у нескольких заводов в Америке и Европе. В результате выбрал поставщика в Литве.

Собственное производство. В июне следующего года компания «Фаст энд Шайн» начала производить моющее средство под собственной торговой маркой. Главные плюсы такого решения – отсутствие задержек груза, а также возможность продвигать в розничных сетях свой товар и компанию, а не рекламировать стороннего производителя. Третье преимущество – себестоимость средства будет значительно ниже. Конечно, чтобы все затраты окупились, нужно время, но в перспективе продажа средства будет еще одним источником доходов.

Для открытия производства компания заключила контракт с химическим заводом под Смоленском. Состав вещества был разработан совместно специалистами химического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова и Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева (на основе имевшегося средства).

Выход на международный рынок. Налаживание производства идет параллельно с выходом компании на зарубежный рынок. Конечно, в Европе и Америке есть свои производители, однако глава компании «Фаст энд Шайн» считает, что его средство вполне может конкурировать с их продукцией и по качеству, и по цене. Вот какие шаги планирует предпринять молодой бизнесмен.

— *Поиск покупателей в других странах.* Делать это предполагается так же, как в России, – размещать информацию о компании и об услуге быстрой безводной мойки в социальных сетях, на деловых форумах и т. п.

Заинтересованные люди сами начинают звонить или писать, компания продает им франшизу и договаривается о роялти.

— *Совершенствование сайта.* Следующее, что планируется реализовать для продвижения на международный рынок, – переделать сайт компании в html-формат, чтобы можно было заходить с планшетных компьютеров, перевести контент на три языка (английский, французский и испанский) и оптимизировать сайт под поисковые запросы в Yahoo! и Google.

— *Организация доставки.* Доставлять товар предполагается через «Почту России». Тестовая посылка, сданная в распределительный центр на Варшавском шоссе в Москве, дошла в Ашхабад за два дня. При необходимости нужно будет доплатить за срочность. Отправлять можно любые объемы, хотя вряд ли они будут огромными, так как производить компания собирается концентрат один к десяти (если покупателю требуется 200 л средства, отправить ему нужно всего 20 л концентрата). Предприниматель следит за стоимостью средства у зарубежных производителей (с помощью сайта www.alibaba.com) и может корректировать расходы на отправку, так чтобы цена для конечного покупателя была конкурентоспособной (литр концентрата, произведенного компанией «Фаст энд Шайн», будет стоить 1000–1500 руб.).

Вопросы:

- 1. Определите какие институты поддержки предпринимательства могут быть использованы в данном примере?*
- 2. Какие механизмы государственного регулирования можно активизировать для продвижения продукции не только внутри страны, но и за рубежом?*
- 3. Как (и почему именно так) Вы оцениваете идею продвижения компании на международный рынок?*
- 4. Какие Вы видите недостатки в намеченном плане выхода? Как их исправить? Что в плане Вы оцениваете как правильный шаг?*
- 5. Предложите и обоснуйте свои идеи, касающиеся вывода новой услуги и товара на рынки других стран.*
- 6. Какие существуют институциональные барьеры в продвижении продукции на международные рынки?*

Источник: Молодая российская компания выходит на международный рынок [Электронный ресурс]: [Свою компанию Олег

Герасимов основал в феврале 2010 года] // Генеральный Директор: персональный журнал руководителя .- URL: <http://konkurs.gd.ru/>

Кейс 9.2. Bankers of the World: Роль Банка Москвы в формировании Международного Финансового Центра

Президентом РФ и Председателем Правительства РФ был поднят вопрос о необходимости развития Москвы как международного финансового центра (МФЦ). Признана целесообразность привлечения к разработке и реализации данной задачи представителей финансового сообщества, саморегулируемых организаций, профессиональных участников финансового рынка (в т.ч. зарубежных), а также специалистов ведущих МФЦ.

В августе 2008 г. было выпущено распоряжение Правительства Москвы о первоочередных мерах по развитию Москвы как МФЦ. В июле 2009 г. распоряжением Правительства РФ утвержден план мероприятий по созданию международного финансового центра в Российской Федерации. В июне 2010 г. в целях перехода к практической реализации поставленной задачи была сформирована Рабочая Группа по созданию международного финансового центра в России при Совете при Президенте Российской Федерации по развитию финансового рынка РФ. В августе 2010 г. Банк Москвы также пригласили войти в состав участников Рабочей Группы. Тем не менее, несмотря на то, что отдельные вопросы формирования МФЦ Банком прорабатывались, необходимость подготовки комплексной Стратегии формирования МФЦ возникла лишь в настоящий момент. В 2010 году был также принят долгожданный закон о противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком. В самом конце года был учрежден международный консультативный совет по созданию и развитию международного финансового центра, в который вошли авторитетные иностранные и российские финансисты. Наконец, уже в начале наступившего года достигнуто принципиальное решение о слиянии двух московских фондовых бирж - ММВБ и РТС, что должно сделать работу на российском фондовом рынке более понятной и удобной для инвесторов.

В марте 2011 г. Президент России подписал указ «О мерах по совершенствованию государственного регулирования в сфере финансового рынка». Указ предусматривает присоединение Федеральной службы страхового надзора (ФССН) к Федеральной службе по

финансовым рынкам (ФСФР) с передачей ФСФР функций по контролю и надзору в сфере страховой деятельности и с установлением определенных возможностей для объединенной службы, включая функции по нормативно-правовому регулированию, контролю и надзору в сфере финансового рынка, за исключением банковской и аудиторской деятельности. Таким образом, на российском финансовом рынке, наконец, создается мегарегулятор. Идея эта не нова и вполне логична. Ведь не только инвестиционные компании, но и страховые компании, и пенсионные фонды являются институциональными инвесторами. Более того, нередки случаи, когда они объединены в рамках одних финансовых холдингов.

Создание МФЦ в России прямо зависит от решения двух задач. Первая задача касается финансовой архитектуры международного финансового центра. В России должен быть создан центр, где представлены все основные виды финансовых инструментов. В этой связи необходимо в оптимальные сроки внедрить международные стандарты финансовой отчетности как для эмитентов, так и для регулирующих и налоговых органов. Второй вопрос касается городской инфраструктуры МФЦ. Естественно, будут использоваться критерии и стандарты, которые приняты в мире. Второй крупный практический вопрос, обсуждавшийся на совещании 4 марта – это перспективы внедрения в России международных стандартов финансовой отчетности (МСФО).

Данная тема на слуху в России уже более десятилетия, был принят и ряд нормативных актов в этом направлении. Крупнейшие российские компании, тесно взаимодействующие с зарубежными инвесторами, уже в течение ряда лет предоставляют отчетность по МСФО. Например, из первой сотни компаний в России так делает 61 компания, из второй сотни – 45 компаний. Тем не менее, применение ряда стандартов МСФО будет затруднено, поскольку у некоторых из них вообще не было аналогов в России, а некоторые слишком сильно противоречат российским.

На текущий момент существует шесть важных аспектов развития г. Москвы как Международного финансового центра. Первый – это развитие транспортной системы города. Второе – это развитие столичного здравоохранения. Третье – образование, как школьное, так и высшее. Четвертое – охрана окружающей среды. Пятое – развитие информатизации города. Шестое – вопросы безопасности в городе.

В марте 2011 г. «Интерфакс» со ссылкой на The Financial Times и The Wall Street Journal сообщил, что Россия сформирует из руководителей

ряда крупнейших мировых инвестиционных банков консультационный совет, который будет работать при группе по созданию Международного финансового центра. В международный консультационный совет, по данным газет, войдут высшие должностные лица Bank of America, Blackstone, BNP Paribas, Goldman Sachs, J.P. Morgan и Unicredit Bank. Также в это время было сообщено, что Правительство России создает фонд объемом \$10 млрд. для совместных инвестиций с ведущими мировыми компаниями.

Все эти новости еще раз подняли тему создания Международного финансового центра (МФЦ) в Москве на первый уровень по значимости. Как ни странно, среди всех вопросов, поднятых на последних встречах, были рассмотрены практически все аспекты развития МФЦ, кроме одного. И сегодня Центру Стратегического развития Банка Москвы необходимо разработать и предложить комплекс мер по содействию созданию МФЦ в г. Москве, ориентированных, прежде всего, не на глобальную перестройку финансовой инфраструктуры или модернизацию законодательства (это задача государства), но на развитие «человеческого капитала» г. Москвы. Повышение финансовой активности и грамотности жителей города, и развитие услуг и сервисов, направленных на вовлечение населения в экономический оборот. – вот на что должен быть сделан основной акцент в Стратегии.

Необходимо обратить внимание на анализ опыта ведущих МФЦ и лучших практик европейских банков. То, что сегодня широко применяется в Европе, в РФ может быть только модным веянием, но не практически реализованным сервисом.

Рекомендуется также внимательно изучить конкурентные преимущества РФ (в частности г. Москвы), которые могут быть использованы для построения МФЦ - удобный часовой пояс, схожая с западной система ценностей, обширный внутренний рынок.

Это и есть та база, на которой может быть выстроена логика Вашего решения кейса. Не стоит забывать о том, что формирование МФЦ – это не только амбициозная, красивая задача, но реальная программа, подходить к которой нужно взвешенно, предлагая практически реализуемые инициативы. Ближайшей целью должно стать формирование регионального финансового центра: важно быть конкурентоспособными в сравнении с нашими ближайшими соседями: Польшей, Украиной, Прибалтикой.

Необходимо проанализировать представленную информацию и дать обоснованные ответы на следующие поставленные **вопросы**:

1. Какие меры государственного регулирования и поддержки реализуются, могут быть реализованы в рамках формирования МФЦ?
2. Предложите механизм создания МФЦ. Какие институты могут оказать существенное влияние на формирование эффективного МФЦ?

Ответы необходимо обосновать.

Предложенные меры должны решать не только социальные задачи, но и соответствовать интересам Банка, повышать продажи банковских продуктов, расширять его клиентскую базу. Банк Москвы заинтересован, прежде всего, в практических рекомендациях, реализация которых возможна на горизонте в 5 лет. Идеи по активизации использования финансовых инструментов, инновационные каналы продвижения финансовых услуг, механизмы развития перекрестных продаж, построение клиентского менеджмента – эти и многие другие аспекты могут стать предметом рассмотрения команды.

Источник: Bankers of the World: Роль Банка Москвы в формировании Международного Финансового Центра [Электронный ресурс]: [Президентом РФ и Председателем Правительства РФ был поднят вопрос о необходимости развития Москвы как международного финансового центра (МФЦ)] // Кейс портал .- URL: http://caseportal.ucoz.ru/index/moskva_kak_mezhdunarodnyj_finansovyj_centr_rol_bank_a_moskvy/0-206

Список использованной литературы:

1. Bankers of the World: Роль Банка Москвы в формировании Международного Финансового Центра [Электронный ресурс]: [Президентом РФ и Председателем Правительства РФ был поднят вопрос о необходимости развития Москвы как международного финансового центра (МФЦ)] // Кейс портал .- URL: http://caseportal.ucoz.ru/index/moskva_kak_mezhdunarodnyj_finansovyj_centra_rol_banki_moskvy/0-206
2. Амосов А.И. О трансформации экономики России (с позиций эволюционно-институционального подхода) // Экономика и математические методы. 1999. №1.
3. Беккер Г. Экономический анализ и человеческое поведение // THESIS. 1993. Т.1. Вып.1.
4. Влияние институциональной среды на деятельность фирм в России [Электронный ресурс]: [Бизнес привык к власти] // Eonline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.– URL: <http://www.eonline.edu.ru/quest/contracts/case/30>
5. Волконский В.А. Институциональный подход к проблемам кризиса российской экономики // Экономика и математические методы. 1999. №1.
6. Гутник В. Рыночные институты и трансформация российской экономики // МЭиМО 1995. .№7.
7. Договор по химической чистке [Электронный ресурс]: [Особые условия выполнения договора по химической чистке Исполнителем] // Eonline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.– URL: <http://www.eonline.edu.ru/quest/contracts/case/523>
8. Домик в германии [Электронный ресурс]: [Компания Kaiser Estate находится в Мюнхене и помогает жителям России купить недвижимость в Германии без посредников.] // Кейс портал .- URL: http://caseportal.ucoz.ru/index/domik_v_germanii/0-84
9. Зеленоград — край непуганых зайцев [Электронный ресурс] // Турникетам.нет. - URL: http://www.turniketam.net/pr_stowaway.php (дата обращения: 29.10.2013)
10. Зотов В.В. Пресняков В.Ф. Фирма как экономическое явление и институт общества // Экономика и математические методы. 1995. Вып.2.

11. Интервью с В.В. Радаевым [Электронный ресурс] / Редакция образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент» // Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики. - URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/219926.html> (дата обращения: 29.10.2013)
12. Келсо Л.О., Келсо П.Х. Демократия и экономическая власть. Ростов-на-Дону: Феникс, 2000.
13. Кирдина С.Г. Институциональные матрицы и развитие России. М.: ТЕИС, 2000.
14. Классификация транзакционных издержек Милгрона – Робертса и искусство управления государством [Электронный ресурс]: [Ослаблению соперничества сверхдержав на завершающем этапе «холодной войны» сопутствовало и ослабление порядка] // Eonline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.– URL: <http://www.eonline.edu.ru/quest/institutions/case/573>
15. Ковалев С., Латов Ю. «Аграрный вопрос» в России на рубеже XIX-XX вв.: попытка институционального анализа // Вопросы экономики. 2000. №4.
16. Корпоративная миссия как способ снижения транзакционных издержек [Электронный ресурс]: [Когда численность сотрудников возрастает до 30-50 человек, то директивное управление заходит в тупик] // Eonline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.– URL: <http://www.eonline.edu.ru/quest/transactions/case/593>
17. Куземченко, Максим. Как привлечь посетителей на интернет-площадку [Электронный ресурс]: [Онлайн-биржу Nastoronu.ru (www.nastoronu.ru) Максим Куземченко и его друг запустили летом 2009 года] // Кейс портал .- URL: http://caseportal.ucoz.ru/index/onlajn_birzha/0-80
18. Латов Ю.В. Длинные тени общества “светлого будущего”: два опыта интерпретации // Вопросы экономики. 2000. №8.
19. Латов Ю.В. Экономика преступлений и наказаний: тридцатилетний юбилей // // Истоки. Вып. 4. М., 2000.
20. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент. СПб., 1999. Т.1-2.
21. Молодая российская компания выходит на международный рынок [Электронный ресурс]: [Свою компанию Олег Герасимов основал в

феврале 2010 года] // Генеральный Директор: персональный журнал руководителя .- URL: <http://konkurs.gd.ru/>

22. Московский комсомолец, Прибыль из хруста [Электронный ресурс]: [Если еще с давних пор ведутся споры, что было вначале - яйцо или курица, то с пивом все ясно уже давно] // Информ Кондитер: Информационно-аналитический центр кондитерской промышленности.– URL: <http://www.conditer.ru/preview/grocnews/index.asp?id=2592>

23. Нуреев Р.М. Теории развития: институциональные концепции становления рыночной экономики // Вопросы экономики. 2000. №6.

24. Объединяя профессионалов [Электронный ресурс] / Российская Гильдия Риелторов. - URL: <http://www.rgr.ru>

25. Олсон М. Роль нравственности и побудительных мотивов в обществе // Вопросы экономики. 1993. №8.

26. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. 1999. №2.

27. Рестораны Франции [Электронный ресурс] // Allcafe.ru: рестораны и гостиницы. - URL: <http://www.allcafe.info/readingroom/kitchen/french/408> (дата обращения: 29.10.2013)

28. Рестораны Франции: как заключить контракт с рестораном [Электронный ресурс]: [Первый ресторан появился в Париже в 1672 г.] // Econline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.– URL: <http://www.econline.edu.ru/quest/contracts/case/521>

29. Студентов отчисляют за списывание, вычисленное с помощью программы [Электронный ресурс] / ред. Тимченко Г. В // Лента.ру. - URL: <http://www.lenta.ru/internet/2001/05/11/plagiarism> (дата обращения: 29.10.2013)

30. Трансакционные издержки получения высшего образования [Электронный ресурс]: [В Россию пришел единый экзамен Более мучительной процедуры поступления в вуз, чем в России, придумать трудно, и такого нет ни в одной стране мира] // Econline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.– URL: <http://www.econline.edu.ru/quest/institutions/case/592>

31. Тэтчер М. Искусство управления государством. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. с. 73–85

32. Формальные и неформальные институты: Как бороться со списыванием среди студентов [Электронный ресурс]: [Студентов отчисляют за списывание, вычисленное с помощью программы] // Econline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.– URL: <http://www.econline.edu.ru/quest/institutions/case/31>

33. Формальные и неформальные институты: электронный кондуктор и честный «заяц» – эффективность неформальных институтов [Электронный ресурс]: [Новая система оплаты проезда провоцирует пассажиров не платить за проезд в городских автобусах] // Econline: Лаборатория институционального анализа Государственного университета Высшей школы экономики.– URL: <http://www.econline.edu.ru/quest/institutions/case/32>

34. Эрроу К. Возможности и пределы рынка как механизма распределения ресурсов // THESIS. 1993. Т. 1. Вып. 2.